
NUCLEO DI VALUTAZIONE

**Relazione sulla
Performance 2025
Validazione NdV**

Sommario

Introduzione	3
Quadro di sintesi	5
A. Conformità della Relazione alle disposizioni normative vigenti e alle prassi	14
B. Attendibilità dei dati e delle informazioni contenuti nella Relazione sulla Performance	17
C. Comprensibilità della Relazione	19
Conclusioni	20

Introduzione

Il Nucleo di Valutazione dell'Università di Pisa, nell'esercizio delle funzioni attribuitegli in qualità di Organismo Indipendente di Valutazione della performance (OIV), è tenuto, ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettera c), del Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, come modificato dal Decreto Legislativo 25 maggio 2017, n. 74, a validare la Relazione sulla Performance entro il 30 giugno di ogni anno. Tale validazione costituisce un passaggio essenziale del ciclo della performance e presuppone che la Relazione sia redatta in forma sintetica, chiara e facilmente comprensibile per i cittadini e per tutti gli utenti finali, nonché adeguatamente pubblicizzata mediante pubblicazione sul sito istituzionale dell'Ateneo, nella sezione "Amministrazione Trasparente".

Conformemente a quanto previsto dall'art. 10 del medesimo decreto, la Relazione sulla Performance presenta a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali conseguiti rispetto agli obiettivi programmati e alle risorse impiegate, evidenziando gli eventuali scostamenti, nonché il bilancio di genere realizzato dall'Ateneo. Nel quadro introdotto dal Piano Integrato di Attività e Organizzazione, la Relazione sulla Performance assume inoltre una funzione di rendicontazione integrata delle diverse dimensioni del PIAO. La validazione della Relazione da parte dell'Organismo rappresenta l'atto che attribuisce efficacia alla Relazione stessa, costituendo:

1. il completamento del ciclo della *performance* mediante la verifica e la conseguente validazione della comprensibilità, conformità e attendibilità dei dati e delle informazioni riportate nella Relazione, attraverso la quale l'Amministrazione rendiconta i risultati raggiunti, ai sensi dell'art. 4, comma 2, lettera f), del Decreto Legislativo 150/2009;
2. il punto di passaggio, formale e sostanziale, dal processo di misurazione e valutazione e dalla rendicontazione dei risultati conseguiti all'accesso ai sistemi premianti; infatti, ai sensi dell'art. 14, comma 6, del citato decreto, la validazione della Relazione costituisce condizione inderogabile per l'accesso agli strumenti premianti di cui al Titolo III del decreto stesso.

In coerenza con le *Linee guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle Università statali italiane* emanate da ANVUR nel gennaio 2019, la Relazione sulla Performance fornisce una rendicontazione dei risultati raggiunti dalle strutture tecnico-amministrative in relazione agli obiettivi di performance definiti per l'anno di riferimento.

La Relazione 2025 evidenzia, in particolare, il livello di attuazione della pianificazione strategica dell'Ateneo, anche alla luce del processo di riesame e aggiornamento del Piano Strategico di Ateneo 2023-2028, approvato dagli Organi accademici nel dicembre 2025. Tale processo ha confermato il ruolo del Piano Strategico quale quadro di riferimento della programmazione di Ateneo, articolato in obiettivi strategici, azioni, indicatori quantitativi e qualitativi e target, connessi anche agli Obiettivi dell'Agenda 2030.

Sotto il profilo metodologico, la Relazione sulla Performance 2025 riprende l'articolazione del PIAO 2025-2027, integrandola con una sezione introduttiva dedicata all'inquadramento generale e ai principali risultati gestionali conseguiti nell'anno. Il documento risulta articolato in quattro sezioni: Inquadramento generale; Strategie e valore pubblico, performance e anticorruzione; Organizzazione e capitale umano; Monitoraggio e conclusioni. Al loro interno

trovano spazio, tra l'altro, la rendicontazione degli obiettivi strategici e operativi, il monitoraggio del Piano Strategico di Ateneo, gli esiti del cruscotto della Performance Organizzativa di Istituzione, le attività in materia di transizione digitale, anticorruzione e trasparenza, il Gender Equality Plan, la programmazione del personale, la formazione e gli strumenti di monitoraggio della qualità percepita.

La Relazione è stata predisposta sulla base di un insieme articolato di documenti e fonti informative, tra cui il PIAO 2025-2027, la rendicontazione del Direttore Generale sugli obiettivi assegnati dal Consiglio di Amministrazione, la rendicontazione degli obiettivi operativi 2025, il monitoraggio del Piano Strategico di Ateneo 2023-2028 al 31 dicembre 2025, le relazioni delle strutture dirigenziali sulla gestione, il Bilancio unico di Ateneo, il Bilancio di genere 2024-2025, la relazione del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza, i report relativi al Progetto *Good Practice* e ulteriori elementi informativi acquisiti nell'ambito dei processi di monitoraggio e rendicontazione.

Sulla base del quadro normativo e metodologico sopra delineato, il Nucleo di Valutazione dell'Università di Pisa ha esaminato la Relazione sulla Performance (PIAO) 2025, trasmessa dal Direttore Generale e approvata dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 24 giugno 2026, entro il termine previsto del 30 giugno 2026. La valutazione è stata condotta tenendo conto sia della documentazione formalmente acquisita, sia degli ulteriori materiali istruttori disponibili negli archivi dell'Ateneo e pubblicati nella sezione "Amministrazione Trasparente" del sito istituzionale.

È necessario premettere che il Nucleo di Valutazione, nell'ambito dell'autonomia procedurale e organizzativa riconosciuta dalla Legge 30 dicembre 2010, n. 240, con particolare riferimento all'art. 2, comma 1, lettera r), ha svolto il proprio lavoro di validazione sulla base degli accertamenti ritenuti opportuni nella fattispecie. A tal fine, ha tenuto conto delle *Linee guida ANVUR per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle Università statali italiane*, nonché delle Linee guida emanate dal Dipartimento della Funzione Pubblica in tema di Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, Piano della Performance e Relazione sulla Performance. Pur non essendo direttamente prescrittive per il sistema universitario, tali Linee guida contengono elementi metodologici utili a supportare il progressivo consolidamento del ciclo della performance e il suo raccordo con la programmazione strategica, economico-finanziaria e organizzativa dell'Ateneo.

La validazione è stata effettuata anche alla luce dell'evoluzione del sistema integrato di programmazione e monitoraggio dell'Ateneo, che nel 2025 ha visto il rafforzamento degli strumenti di rendicontazione del Piano Strategico di Ateneo, l'utilizzo del cruscotto della Performance Organizzativa di Istituzione, la partecipazione al Progetto *Good Practice*, l'ulteriore sviluppo delle attività di monitoraggio della qualità percepita e l'integrazione tra le diverse sezioni del PIAO.

Per una maggiore leggibilità dell'impianto metodologico seguito, il Nucleo ha articolato le osservazioni e le conclusioni relative alla validazione in tre macro-ambiti, sviluppati nel corpo della presente relazione. Tali ambiti riguardano, in particolare, la conformità e completezza della Relazione rispetto al quadro normativo e metodologico di riferimento; l'attendibilità e comprensibilità dei dati e delle informazioni riportate, anche in relazione agli obiettivi programmati, agli indicatori e agli scostamenti; e, infine, la capacità della Relazione di rappresentare in modo integrato il contributo dell'Ateneo alla generazione di valore pubblico, al miglioramento organizzativo e al consolidamento del ciclo della performance.

Quadro di sintesi

In linea con quanto già effettuato nelle precedenti annualità, e coerentemente con un approccio orientato al miglioramento continuo della qualità della rendicontazione, il Nucleo di Valutazione ha applicato anche per l'anno 2025 una griglia di verifica della comprensibilità. Tale strumento consente di valutare in modo sistematico la capacità del documento di comunicare efficacemente le informazioni chiave e di rendere leggibili i risultati conseguiti rispetto agli obiettivi programmati.

La griglia ha preso in considerazione, in particolare, i seguenti profili:

- **Struttura logica del documento**, con verifica della coerenza tra le sezioni e dell'allineamento rispetto agli obiettivi del ciclo della performance;
- **Chiarezza del linguaggio**, intesa come utilizzo di un lessico comprensibile, accompagnato dalla definizione dei principali acronimi, riferimenti normativi e strumenti programmatori;
- **Sinteticità dei contenuti**, valutata in relazione alla capacità del documento di presentare le informazioni in modo ordinato, evitando ridondanze e mantenendo un equilibrio tra approfondimento analitico e leggibilità;
- **Utilizzo di strumenti grafici, tabelle e schemi**, a supporto della comprensione dei dati, degli indicatori e dei risultati conseguiti;
- **Accessibilità e fruibilità**, con riferimento alla collocazione della Relazione nella sezione "Amministrazione Trasparente", alla disponibilità di documenti di sintesi e alla possibilità per gli utenti di ricostruire agevolmente il nesso tra obiettivi, risultati e risorse.

PUNTI DI ATTENZIONE	CONSIDERAZIONI DEL NUCLEO DI VALUTAZIONE
A Evidenze dei rapporti del sistema obiettivi annuale con politiche/strategie dell'Ateneo	<p>La Relazione sulla Performance 2025 presenta in modo articolato il rapporto tra il sistema degli obiettivi annuali e le politiche strategiche dell'Ateneo, confermando il consolidamento del processo di allineamento tra pianificazione strategica, programmazione operativa e gestione amministrativa. Tale raccordo è particolarmente evidente nella Sezione 2, dedicata a strategie, valore pubblico, performance e anticorruzione.</p> <p>Il 2025 rappresenta un anno rilevante per l'attuazione del Piano Strategico di Ateneo 2023-2028, anche in considerazione del processo di riesame e aggiornamento del Piano, approvato dagli Organi accademici nel dicembre 2025. Il PSA, articolato in aree strategiche, obiettivi, azioni e indicatori, continua a costituire la cornice di riferimento per la programmazione dell'Ateneo e per la misurazione della performance organizzativa di istituzione.</p> <p>La Relazione dà conto del monitoraggio del PSA al 31 dicembre 2025, sia con riferimento allo stato di attuazione delle azioni sia con riferimento agli indicatori quantitativi e qualitativi associati agli obiettivi strategici. Tale rendicontazione rafforza la tracciabilità tra strategia, azione amministrativa e risultati conseguiti, consentendo al</p>

lettore di comprendere come gli obiettivi annuali si collochino all'interno del quadro strategico pluriennale dell'Ateneo.

In coerenza con il PSA, anche gli obiettivi operativi assegnati alle strutture e gli obiettivi del Direttore Generale sono stati rappresentati secondo una logica integrata. La Relazione evidenzia il collegamento tra obiettivi strategici, obiettivi operativi, indicatori, target e risultati, offrendo un quadro sufficientemente chiaro del contributo delle strutture tecnico-amministrative al perseguimento delle priorità istituzionali.

Particolarmente significativo è anche l'avvio del monitoraggio annuale dei Piani Strategici Dipartimentali, svolto tramite format e linee guida predisposti dal Presidio della Qualità. Tutti i Dipartimenti hanno completato il monitoraggio, con approvazione da parte dei rispettivi Consigli, e le relative schede sono confluite nel Rapporto sulle attività di ricerca previsto dallo Statuto. Tale evoluzione contribuisce a rafforzare il raccordo tra pianificazione centrale e programmazione dipartimentale.

Nel complesso, il sistema degli obiettivi 2025 mostra un buon grado di coerenza con le politiche e le strategie dell'Ateneo. L'approccio adottato risulta coerente con la logica del valore pubblico e con le indicazioni metodologiche ANVUR, pur permanendo margini di ulteriore miglioramento nella rappresentazione sintetica dei nessi tra obiettivi strategici, obiettivi operativi, indicatori, risorse e impatti attesi.

B Partecipazione al sistema di performance (organizzativa, di struttura ed individuale) a livello decentrato

La Relazione 2025 conferma una partecipazione ampia delle strutture al sistema di performance.

La presenza di obiettivi operativi assegnati a Direzioni, Dipartimenti, Centri e Sistemi conferma la rilevanza della dimensione decentrata nell'attuazione della performance dell'Ateneo. Tale assetto consente di valorizzare il contributo delle diverse articolazioni organizzative e di rendere più visibile la connessione tra attività ordinarie, obiettivi di miglioramento e priorità strategiche.

Il Nucleo rileva positivamente il progressivo rafforzamento della programmazione dipartimentale, processo che può favorire una maggiore integrazione tra il livello centrale e quello decentrato, soprattutto se utilizzato non solo come strumento di rendicontazione, ma anche come occasione di dialogo strategico e di co-progettazione degli obiettivi.

Permane tuttavia l'esigenza di rendere ancora più esplicito, nella Relazione, il contributo delle singole strutture decentrate alla definizione degli obiettivi, non solo alla loro attuazione. Il coinvolgimento dei Dipartimenti nei processi di programmazione strategica e operativa rappresenta infatti un elemento essenziale per rafforzare il senso di corresponsabilità organizzativa e migliorare la qualità complessiva del ciclo della performance.

Il Nucleo ritiene pertanto opportuno che l'Ateneo prosegua nel consolidamento di meccanismi sistematici di confronto tra

governance centrale, Direzione Generale, Direzioni, Dipartimenti, Centri e Sistemi, affinché il sistema di performance decentrata possa evolvere ulteriormente da strumento di rendicontazione a leva effettiva di governo integrato dell'Ateneo.

C Progressi nell'integrazione e tra ciclo di performance e ciclo di bilancio

Nel corso del 2025 l'Università di Pisa ha ulteriormente rafforzato il processo di integrazione tra ciclo della performance e ciclo di bilancio. La Relazione valorizza il collegamento tra obiettivi strategici, obiettivi operativi, risorse mobilitate, costi, personale coinvolto e risultati conseguiti, in coerenza con le Linee guida ANVUR sulla gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio.

La documentazione richiamata nella Relazione comprende la Relazione sulla gestione allegata al Bilancio unico di Ateneo, la rendicontazione degli obiettivi operativi, gli allegati relativi agli obiettivi strategici e alle risorse, nonché il cruscotto POI. Tali strumenti consentono di ricostruire in modo più puntuale il nesso tra programmazione strategica, gestione economico-finanziaria e risultati di performance.

La Relazione evidenzia inoltre che il collegamento tra obiettivi e bilancio è stato ulteriormente sviluppato attraverso la quantificazione delle risorse correlate agli obiettivi. In particolare, nella documentazione istruttoria viene richiamato un livello di risorse collegate agli obiettivi pari all'84,4% del totale considerato, dato che segnala un significativo avanzamento nella tracciabilità tra programmazione e risorse.

Questo sviluppo rappresenta un elemento positivo, poiché contribuisce a superare una visione meramente descrittiva della performance e consente di rafforzare la responsabilizzazione delle strutture rispetto all'impiego delle risorse pubbliche. L'integrazione tra performance e bilancio è infatti essenziale per valutare non solo il raggiungimento formale degli obiettivi, ma anche l'efficienza e la sostenibilità delle azioni intraprese.

Permangono tuttavia margini di miglioramento nella standardizzazione dei criteri di quantificazione delle risorse associate agli obiettivi, nella piena tracciabilità tra obiettivi e voci di bilancio e nella rappresentazione degli impatti economico-organizzativi delle azioni programmate. Il Nucleo ritiene opportuno che l'Ateneo prosegua nell'omogeneizzazione metodologica, anche attraverso strumenti di business intelligence, cruscotti direzionali e procedure condivise di rendicontazione.

D Numerosità degli obiettivi e verificabilità dei risultati ottenuti

Nel 2025 il sistema di programmazione operativa dell'Ateneo si articola in 167 obiettivi complessivi, di cui 112 Obiettivi Operativi Necessari e 55 Obiettivi Operativi Autonomi. Tale numerosità, superiore a quella registrata nel 2024, riflette l'ampiezza delle attività presidiate dall'Ateneo e la volontà di mantenere una copertura estesa delle diverse aree organizzative e funzionali.

La Relazione distingue opportunamente tra obiettivi collegati alle linee strategiche e obiettivi autonomi delle strutture, consentendo di

comprendere quali azioni siano direttamente riferibili alla strategia di Ateneo e quali rispondano invece a esigenze di miglioramento, consolidamento o innovazione delle attività ordinarie. Questa distinzione migliora la leggibilità del documento e facilita la valutazione della rilevanza degli obiettivi.

Sul piano della verificabilità, il Nucleo rileva la presenza di indicatori qualitativi e quantitativi, target, rendicontazioni e documentazione a supporto inserita nell'applicativo U-GO. Tali elementi consentono una verifica sufficientemente puntuale dei risultati ottenuti, anche se permane l'esigenza di rafforzare ulteriormente la qualità metodologica degli indicatori.

In particolare, il Nucleo ritiene opportuno che l'Ateneo prosegua nel percorso di affinamento degli indicatori di risultato, riducendo il ricorso a indicatori meramente descrittivi o fondati prevalentemente su autovalutazioni. Quando il ricorso a indicatori qualitativi risulta necessario, esso dovrebbe essere accompagnato da evidenze oggettive, dati di monitoraggio, riscontri documentali o elementi di validazione esterna.

Si conferma inoltre l'opportunità di rafforzare la dimensione diacronica dell'analisi, collegando i risultati annuali a serie storiche e confronti pluriennali. Tale impostazione consentirebbe di valutare meglio non solo il raggiungimento dei target annuali, ma anche l'evoluzione nel tempo delle performance dell'Ateneo e l'efficacia di medio periodo delle azioni programmate.

E Coinvolgimento delle parti interessate interne ed esterne nella valutazione dei risultati di performance

La Relazione sulla Performance 2025 conferma la duplice finalità del documento: da un lato, supportare l'autovalutazione interna e il miglioramento organizzativo; dall'altro, rendere conto all'esterno dell'efficacia, dell'efficienza e del valore pubblico generato dall'Ateneo. Tale impostazione è coerente con la logica del PIAO e con la crescente attenzione alla misurazione degli impatti prodotti dalle amministrazioni pubbliche.

Nel corso del 2025 si registra un rafforzamento degli strumenti di ascolto e confronto con gli stakeholder, in particolare attraverso l'adesione formale dell'Ateneo al Progetto *Good Practice*. Tale progetto consente di rilevare l'efficacia percepita, tramite indagini di customer satisfaction, e di analizzare l'efficienza e i costi dei servizi amministrativi, introducendo un'importante dimensione comparativa e di benchmark.

La Relazione richiama inoltre ulteriori strumenti di monitoraggio e ascolto, tra cui questionari rivolti agli studenti, indagini AlmaLaurea, rilevazioni ANVUR, questionari sul tirocinio clinico, indagini sul benessere psico-fisico degli studenti e questionari rivolti al personale docente e tecnico-amministrativo, quali quello sulla mobilità casa-Università.

Per quanto riguarda il personale interno, assume rilievo anche il collegamento con le azioni di sviluppo del capitale umano e con il follow-up del questionario sul benessere organizzativo. Tale elemento

segnala una maggiore attenzione all'utilizzo delle evidenze raccolte per orientare interventi organizzativi e azioni di miglioramento.

Il Nucleo valuta positivamente tali sviluppi, ma ritiene che il coinvolgimento delle parti interessate possa essere ulteriormente consolidato attraverso una trattazione più organica e integrata dei risultati delle indagini e dei feedback raccolti. In particolare, sarebbe utile evidenziare in modo più sistematico come le opinioni degli utenti, del personale e degli stakeholder esterni incidano sulla revisione degli obiettivi, sulla riprogrammazione dei servizi e sulla definizione delle priorità strategiche.

F Performance organizzativa e confronti con l'esterno

Nel ciclo 2025 il cruscotto POI assume un ruolo sempre più rilevante nella rappresentazione della performance organizzativa di istituzione. Esso considera i 14 obiettivi strategici del Piano Strategico di Ateneo e i relativi indicatori quantitativi e qualitativi, assegnando ciascun obiettivo all'area strategica di maggiore pertinenza.

Rispetto alle annualità precedenti, la configurazione del cruscotto appare maggiormente integrata con il PSA e con la logica del valore pubblico. La Relazione evidenzia infatti che il nuovo Piano Strategico è ritenuto utile per una valutazione più precisa degli impatti delle scelte dell'Ateneo e che il cruscotto POI integra oggi la quasi totalità degli indicatori previsti dal Piano Strategico.

Il Nucleo valuta positivamente tale evoluzione, poiché consente di superare progressivamente una logica basata esclusivamente sulla misurazione di output amministrativi, orientando il sistema verso una valutazione più ampia degli effetti prodotti dalle politiche di Ateneo. Resta tuttavia opportuno proseguire nel rafforzamento degli indicatori di impatto, soprattutto con riferimento agli effetti delle attività istituzionali sul territorio, sulla comunità accademica, sul sistema economico-sociale e sugli stakeholder esterni.

Sul fronte dei confronti esterni, l'adesione al Progetto *Good Practice* rappresenta un significativo passo avanti rispetto alle precedenti annualità. La partecipazione al progetto consente infatti di collocare i risultati dell'Ateneo in un contesto comparativo, con riferimento sia all'efficacia percepita dei servizi sia all'efficienza e ai costi amministrativi.

Il Nucleo raccomanda di valorizzare ulteriormente tale opportunità, integrando progressivamente nella Relazione indicatori comparativi stabili, benchmark con Atenei omologhi e analisi di posizionamento rispetto a dimensioni rilevanti quali qualità dei servizi, efficienza dei processi, attrattività internazionale, terza missione, sostenibilità e inclusione.

G Coinvolgimento del personale nel sistema di performance

La Relazione sulla Performance 2025 conferma la volontà dell'Ateneo di promuovere un modello partecipativo nel governo del ciclo della performance, volto a garantire un coinvolgimento diffuso e consapevole del personale tecnico-amministrativo. Il dato relativo alla partecipazione, pari a oltre il 92% del personale considerato, segnala una copertura molto ampia del sistema degli obiettivi.

Il coinvolgimento del personale risulta particolarmente rilevante sia negli obiettivi collegati alle linee strategiche sia negli obiettivi autonomi delle strutture. Tale impostazione consente di valorizzare il contributo del personale non solo nella realizzazione delle priorità dell'Ateneo, ma anche nel miglioramento dei processi ordinari, nella digitalizzazione, nella semplificazione amministrativa, nella trasparenza e nella qualità dei servizi.

Il Nucleo valuta positivamente la scelta di mantenere un coinvolgimento ampio, purché esso sia effettivamente collegato ad attività progettuali o gestionali significative e non si traduca in una mera adesione formale agli obiettivi. Come già rilevato nelle precedenti annualità, il dato quantitativo sul personale coinvolto assume pieno significato solo se accompagnato da elementi qualitativi relativi all'effettivo contributo prestato, allo sviluppo delle competenze e alla responsabilizzazione individuale e collettiva.

In tale prospettiva, risultano rilevanti le iniziative formative realizzate nel 2025, anche in relazione allo sviluppo delle competenze comportamentali, digitali, tecnico-professionali e trasversali. Il Piano operativo della formazione 2025, insieme alle attività sull'Assicurazione della Qualità e alle iniziative collegate alla transizione digitale e all'intelligenza artificiale generativa, contribuisce a rafforzare la connessione tra performance, competenze e capitale umano.

Il Nucleo ritiene opportuno che l'Ateneo prosegua nell'introduzione di strumenti capaci di valutare la qualità del coinvolgimento del personale, quali survey interne, focus group, schede di autovalutazione, analisi dei fabbisogni formativi e strumenti di monitoraggio delle competenze. Tali strumenti possono contribuire a rendere il sistema di performance non solo esteso, ma anche maggiormente partecipato e generativo di apprendimento organizzativo.

H Risultati degli obiettivi e valutazione della performance organizzativa ed individuale

La Relazione sulla Performance 2025 conferma una buona capacità di rendicontazione dei risultati degli obiettivi organizzativi e individuali. Gli obiettivi operativi risultano rendicontati in modo strutturato, con indicazione del livello di raggiungimento e delle principali evidenze documentali a supporto.

Per quanto riguarda la performance organizzativa, la documentazione evidenzia un elevato livello di conseguimento degli obiettivi programmati. In particolare, le informazioni disponibili indicano che la quasi totalità degli obiettivi è stata raggiunta pienamente o in misura molto elevata, con un numero limitato di obiettivi caratterizzati da livelli di conseguimento inferiori.

Sul piano della performance individuale, il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance prevede la valutazione dei comportamenti organizzativi mediante una scala da 1 a 5 e stabilisce che, ai fini dell'attribuzione completa del budget individuale di produttività, sia necessaria una valutazione media pari almeno a 3, nel

caso in cui gli obiettivi cui il dipendente ha partecipato siano stati raggiunti al 100%.

Il Nucleo rileva tuttavia che permane l'esigenza di monitorare attentamente la distribuzione delle valutazioni individuali, al fine di evitare fenomeni di eccessiva concentrazione sui livelli più elevati della scala valutativa. Una distribuzione poco differenziata riduce infatti la funzione selettiva e incentivante del sistema e può limitare la capacità della valutazione di promuovere effettivamente il merito, lo sviluppo professionale e il miglioramento dei comportamenti organizzativi.

Si conferma inoltre l'opportunità di rafforzare la qualità progettuale degli obiettivi, sia nella fase di definizione sia in quella di rendicontazione. In particolare, appare utile incentivare il ricorso a indicatori SMART, target sfidanti ma realistici, evidenze oggettive e misure di efficacia percepita, così da accrescere la capacità del sistema di distinguere tra attività ordinarie, azioni di miglioramento e interventi realmente innovativi.

I Obiettivi del
Direttore
Generale

Per il ciclo della performance 2025 si conferma la regolare assegnazione degli obiettivi al Direttore Generale, avvenuta con deliberazione del Consiglio di Amministrazione su proposta del Rettore. Gli obiettivi assegnati riguardano ambiti di rilevanza trasversale per l'Ateneo, quali lo sviluppo del capitale umano, la rappresentazione del modello organizzativo di Ateneo e l'integrazione del Piano Strategico di Ateneo 2023-2028 con indicatori riferiti alle singole azioni.

La Relazione dà conto del grado di raggiungimento di tali obiettivi, evidenziando che essi risultano complessivamente conseguiti, con piena realizzazione delle attività previste, ad eccezione dell'obiettivo relativo al modello organizzativo di Ateneo, che ha registrato un livello di conseguimento pari al 79%.

Il Nucleo valuta positivamente il mantenimento della prassi di formale assegnazione degli obiettivi al Direttore Generale da parte del Consiglio di Amministrazione. Tale elemento rafforza la legittimità, la trasparenza e la tracciabilità del processo, consentendo di collegare in modo chiaro l'indirizzo politico-amministrativo dell'Ateneo con la responsabilità gestionale della Direzione Generale.

La natura degli obiettivi assegnati conferma inoltre il ruolo del Direttore Generale quale snodo di coordinamento tra governance, strutture amministrative e processi strategici. Si tratta di obiettivi caratterizzati da elevata complessità organizzativa, forte contenuto interstrutturale e significativa rilevanza per il funzionamento complessivo dell'Ateneo. **Le valutazioni di merito sui risultati conseguiti dal Direttore Generale saranno sviluppate nell'ambito dello specifico procedimento di valutazione previsto dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, tenendo conto non solo del grado di raggiungimento dei target, ma anche della qualità**

- del presidio gestionale, della capacità di coordinamento e del contributo al valore pubblico prodotto.**
- L Bilancio di genere Il Nucleo di Valutazione accoglie con favore la presenza, nella Relazione sulla Performance 2025, di riferimenti al Bilancio di genere 2024-2025 e alle attività svolte dal Comitato Unico di Garanzia in attuazione del Gender Equality Plan 2025-2027. Tali elementi confermano l'attenzione dell'Ateneo alle politiche di pari opportunità, inclusione, benessere organizzativo e contrasto alle discriminazioni. La Relazione evidenzia che il Gender Equality Plan 2025-2027 si articola in cinque aree strategiche: equilibrio vita privata/lavorativa e benessere organizzativo; equilibrio di genere nei ruoli decisionali; parità di genere nel reclutamento e nelle carriere; integrazione della dimensione di genere nella ricerca e nella didattica; contrasto alla violenza di genere e alle molestie. Tra le azioni richiamate figurano contributi economici e convenzioni a supporto della conciliazione, iniziative culturali e di sensibilizzazione, monitoraggio delle carriere, attività formative, supporto della Consiglieria di Fiducia, promozione degli studi di genere, gestione dello Sportello interuniversitario contro la violenza di genere e campagne di sensibilizzazione.
- Il Nucleo valuta positivamente l'integrazione di tali temi nella Relazione sulla Performance, poiché consente di leggere le politiche di genere e inclusione non come ambiti separati, ma come componenti rilevanti del valore pubblico generato dall'Ateneo. Tale impostazione appare coerente con la prospettiva del PIAO e con la necessità di integrare equità, benessere e qualità organizzativa nella valutazione complessiva della performance. Permane tuttavia l'esigenza di rafforzare progressivamente la misurazione dell'impatto delle azioni realizzate, affiancando alla descrizione delle attività, indicatori di risultato e *outcomes*. In particolare, sarebbe opportuno collegare maggiormente il Bilancio di genere, il GEP, le indagini sul benessere organizzativo e il ciclo della performance, in modo da orientare la programmazione futura su basi sempre più *evidence-based*.**
- M Integrazione con il sistema di contrasto alla corruzione Il Nucleo di Valutazione esprime una valutazione complessivamente positiva in merito all'integrazione tra il sistema di prevenzione della corruzione e promozione della trasparenza e il più ampio sistema di performance dell'Ateneo. La Relazione 2025 dedica a tali aspetti una specifica sottosezione, nella quale sono illustrati il processo di programmazione, le misure adottate, le attività di supporto alle strutture e gli strumenti di monitoraggio. L'approccio adottato conferma la volontà dell'Ateneo di superare una visione meramente adempitiva della prevenzione della corruzione, orientandosi verso una logica di sistema che valorizza la trasparenza, l'etica pubblica, l'efficacia organizzativa e l'integrità amministrativa come dimensioni costitutive del valore pubblico generato.

Nel 2025, ciascuna Direzione di Ateneo e il Sistema Informatico di Ateneo erano tenuti alla realizzazione di almeno una misura nell'ambito di un obiettivo integrato legato alle principali dimensioni della programmazione integrata. Le altre strutture erano invece chiamate all'attuazione di un obiettivo multi-misura, comprendente, tra l'altro, la sperimentazione dell'utilizzo del portale Cineca per "Amministrazione Trasparente" e la rilevazione dei fabbisogni formativi.

La Relazione evidenzia inoltre che l'attuazione delle misure programmate è stata oggetto di monitoraggio nel corso dell'anno, attraverso il controllo delle rendicontazioni inserite nell'applicativo U-GO, verifiche dirette sulle misure non integrate negli obiettivi di performance e monitoraggi integrali o mirati della sezione "Amministrazione Trasparente".

Il Nucleo valuta positivamente tale impostazione e incoraggia l'Ateneo a proseguire lungo questa traiettoria, rafforzando ulteriormente la rete dei referenti, la qualità delle evidenze utilizzate per la valutazione del rischio, la misurabilità dell'impatto delle misure anticorruzione e il collegamento tra etica pubblica, qualità dei processi e valore pubblico.

Dall'applicazione della griglia emerge **un giudizio complessivamente positivo**. La Relazione 2025 presenta un impianto logico chiaro, una struttura coerente con il PIAO, una buona articolazione dei contenuti e un adeguato livello di dettaglio nella rappresentazione dei risultati. L'Executive Summary contribuisce inoltre a migliorare la fruibilità del documento, offrendo una sintesi dei principali elementi del ciclo della performance e dei risultati conseguiti.

Il Nucleo apprezza, in particolare, lo sforzo di raccordare la performance con il Piano Strategico di Ateneo, il cruscotto POI, il monitoraggio dei Piani Strategici Dipartimentali, la transizione digitale, il Gender Equality Plan, il Progetto Good Practice e le misure di prevenzione della corruzione e trasparenza. Tale integrazione consente una lettura più organica della performance dell'Ateneo e del contributo delle strutture alla generazione di valore pubblico.

In ottica propositiva, il Nucleo segnala la possibilità di ulteriori affinamenti. In particolare, sarebbe utile un uso più sistematico di infografiche, schemi riepilogativi e rappresentazioni sintetiche degli indicatori, soprattutto per rendere più immediata la comprensione dei risultati da parte di lettori non specialisti. Sarebbe altresì opportuno integrare brevi elementi narrativi o box di sintesi capaci di evidenziare i risultati più significativi conseguiti nell'anno, gli scostamenti più rilevanti e le principali azioni correttive previste.

Tali interventi potrebbero potenziare ulteriormente l'efficacia comunicativa della Relazione, contribuendo a renderla ancora più accessibile a un pubblico ampio e differenziato, senza ridurne il rigore tecnico e la completezza informativa. Nel complesso, il Nucleo ritiene che la Relazione sulla Performance 2025 presenti un livello di comprensibilità adeguato e coerente con le finalità di trasparenza, rendicontazione e miglioramento continuo proprie del ciclo della performance.

A. Conformità della Relazione alle disposizioni normative vigenti e alle prassi

Il presente ambito di analisi è finalizzato a verificare il grado di coerenza della Relazione sulla Performance dell'Università di Pisa riferita all'anno 2025 rispetto al quadro normativo di riferimento e alle principali prassi consolidate in materia. L'analisi è condotta con particolare riguardo alle disposizioni del Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 e successive modificazioni, alle Linee guida n. 3/2018 del Dipartimento della Funzione Pubblica in tema di Relazione sulla Performance, nonché alle indicazioni metodologiche formulate dall'ANVUR per le università statali, con specifico riferimento alla gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio.

Nel quadro ormai consolidato di attuazione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione, **la Relazione sulla Performance si configura come il documento conclusivo del ciclo della performance riferito all'esercizio 2025**. Essa assume natura di rendicontazione complessiva dello stato di attuazione degli obiettivi programmati, in continuità con il percorso intrapreso dall'Ateneo a partire dal 2016, volto a integrare progressivamente la pianificazione delle attività tecnico-amministrative e gestionali con le dimensioni della performance, della prevenzione della corruzione e della trasparenza. Tale impostazione risulta coerente con l'approccio promosso dalle Linee guida ANVUR, orientato a favorire una gestione unitaria e coordinata dei diversi cicli programmati.

La Relazione 2025 si colloca inoltre in una fase di ulteriore maturazione del sistema integrato di programmazione e rendicontazione dell'Ateneo. Il documento, infatti, non si limita a esporre i risultati conseguiti rispetto agli obiettivi di performance, ma dà conto anche dell'attuazione delle principali componenti del PIAO 2025-2027, con riferimento alle strategie e al valore pubblico, alla performance organizzativa e individuale, alla prevenzione della corruzione e alla trasparenza, all'organizzazione e al capitale umano, nonché agli strumenti di monitoraggio e valutazione.

La struttura del documento si presenta coerente con l'impostazione del PIAO 2025-2027, di cui riprende l'articolazione, integrata da una sezione introduttiva tradizionalmente presente nelle precedenti edizioni della Relazione. Tale sezione fornisce un inquadramento generale del contesto operativo e dei principali risultati istituzionali e gestionali conseguiti nel 2025. Le successive sezioni sviluppano la rendicontazione secondo quattro macro-aree: Inquadramento generale; Strategie e valore pubblico, performance e anticorruzione; Organizzazione e capitale umano; Monitoraggio e conclusioni.

Accanto al documento principale, la documentazione trasmessa comprende anche un **Executive Summary**, che sintetizza gli elementi più rilevanti della Relazione sulla Performance 2025, richiamando la struttura complessiva del documento, i principali risultati conseguiti nelle aree della didattica, dell'internazionalizzazione, della ricerca e della valorizzazione delle conoscenze, nonché gli esiti del monitoraggio del Piano Strategico, degli obiettivi operativi, della transizione digitale, delle attività del CUG e delle misure in materia di anticorruzione e trasparenza.

Come precedentemente indicato, con riferimento al Decreto Legislativo 150/2009, l'art. 10, comma 1, lettera b), prevede che gli organi di indirizzo politico-amministrativo approvino entro

il 30 giugno di ciascun anno la Relazione annuale sulla Performance, che evidenzia a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati e alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti, nonché il bilancio di genere realizzato. La Relazione dell'Università di Pisa per l'anno 2025 risponde a tale previsione, in quanto contiene la rendicontazione degli obiettivi strategici e operativi, dei risultati conseguiti, delle risorse collegate, degli scostamenti e delle principali azioni riferite al bilancio di genere e al Gender Equality Plan.

Dal punto di vista della prassi, il Nucleo conferma la sostanziale corrispondenza della Relazione ai contenuti minimi previsti dalle Linee guida n. 3/2018 del Dipartimento della Funzione Pubblica, con riferimento all'analisi del contesto, alla rendicontazione degli obiettivi organizzativi e individuali, alla rappresentazione del sistema di misurazione e valutazione adottato, all'esposizione dei risultati conseguiti e alla rilevazione degli eventuali scostamenti. La Relazione contiene, infatti, sezioni dedicate al quadro di contesto operativo, agli obiettivi strategici e operativi, agli indicatori e ai target, alla performance individuale, agli obiettivi assegnati al Direttore Generale e alla misurazione della performance organizzativa di istituzione.

In tale ambito **si ritiene utile richiamare anche le Linee guida ANVUR del luglio 2015, che invitano le Università a redigere la Relazione in modo da includere, in forma integrata, anche i risultati delle azioni intraprese nei settori della trasparenza e della prevenzione della corruzione. La Relazione 2025 evidenzia un ulteriore avanzamento in questa direzione, poiché la sottosezione dedicata ai rischi corruttivi e alla trasparenza espone i risultati conseguiti rispetto a quanto programmato nel PIAO 2025-2027 e illustra il raccordo tra misure preventive, obiettivi di performance e azioni di monitoraggio.**

In particolare, la relazione tra sistema della performance e gestione del rischio corruttivo appare orientata a superare una logica meramente adempitiva, valorizzando la prevenzione della corruzione e la promozione della trasparenza quali presidi di valore pubblico e strumenti funzionali all'attuazione dei principi di correttezza, integrità, imparzialità, efficacia ed efficienza dell'azione amministrativa. La programmazione delle misure di prevenzione è stata infatti coordinata dal Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza, anche attraverso il supporto alle strutture e l'integrazione di specifiche misure all'interno degli obiettivi di performance.

Sempre con riferimento alla fase di rendicontazione, le Linee guida ANVUR sottolineano come la Relazione debba costituire anche un esercizio di autovalutazione dell'Ateneo sull'andamento del proprio ciclo della performance. In tale prospettiva assumono rilievo gli eventuali aggiustamenti in itinere rispetto alla programmazione iniziale, l'analisi critica delle criticità emerse, la rilevazione degli scostamenti e la formulazione di proposte migliorative o correttive da ricondurre alla programmazione successiva. La Relazione 2025 dà conto di tali profili attraverso le sezioni dedicate al monitoraggio, alla rendicontazione degli obiettivi operativi, alle eventuali rimodulazioni, agli esiti del cruscotto POI, alla partecipazione al Progetto Good Practice e alle conclusioni finali.

Merita attenzione anche il richiamo alle Linee guida ANVUR del gennaio 2019 per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio, che invitano gli Atenei a valorizzare i nessi logici tra performance e contabilità, redigendo la Relazione in coerenza analitica con il Bilancio

d'esercizio e con gli altri documenti strategici e di rendicontazione dell'Ateneo. Sotto tale profilo, la Relazione 2025 mostra un rafforzamento del collegamento tra obiettivi, risorse e risultati, anche attraverso il riferimento al Bilancio unico di Ateneo, alla Relazione sulla gestione, al monitoraggio delle risorse mobilitate e agli strumenti di collegamento tra obiettivi strategici e dimensione economico-finanziaria.

A tale riguardo, la lettura congiunta della Relazione sulla Performance 2025, della Relazione sulla gestione contenuta nel Bilancio consuntivo 2025 e della documentazione relativa agli obiettivi strategici e operativi consente di ricostruire in modo efficace il quadro complessivo della performance dell'Ateneo nell'anno di riferimento. Particolare rilievo assume, in questa prospettiva, il cruscotto della Performance Organizzativa di Istituzione, che integra gli indicatori collegati agli obiettivi strategici del Piano Strategico di Ateneo e consente di rappresentare in forma sintetica il contributo delle diverse aree strategiche alla generazione di valore pubblico. La determinazione dell'indice POI e la ricognizione dei risultati raggiunti rispetto agli obiettivi strategici e operativi per il 2025, inclusi i profili di partecipazione e coinvolgimento del personale tecnico-amministrativo, sono oggetto di specifico approfondimento nella parte della Relazione dedicata agli obiettivi di performance. In tale sede vengono rendicontati gli obiettivi operativi, distinti tra obiettivi collegati alle linee strategiche e obiettivi autonomi delle strutture, nonché gli obiettivi assegnati al Direttore Generale e gli esiti della performance individuale.

Nel complesso, il sistema di programmazione in uso presso l'Università di Pisa favorisce una corrispondenza sempre più puntuale tra obiettivi, indicatori, responsabilità e risorse, anche grazie alla progressiva introduzione di strumenti di monitoraggio più strutturati.

Il Nucleo rileva altresì che la Relazione 2025 appare coerente con l'evoluzione del modello AVA3 di accreditamento periodico, che attribuisce particolare importanza all'integrazione tra politiche, strategie, obiettivi strategici e operativi, nonché alla gestione delle risorse umane, economico-finanziarie, strutturali, infrastrutturali e informative. In tale quadro, la Relazione costituisce uno strumento utile non solo per la rendicontazione del ciclo della performance, ma anche per il rafforzamento del sistema di assicurazione della qualità.

Alla luce di quanto emerso, **il Nucleo di Valutazione ritiene che la Relazione sulla Performance 2025, pur presentando margini fisiologici di ulteriore miglioramento connessi al progressivo consolidamento del sistema integrato PIAO-performance-bilancio, risulti complessivamente conforme alle disposizioni normative vigenti e coerente con le principali prassi metodologiche indicate dal Dipartimento della Funzione Pubblica e dall'ANVUR.** La Relazione appare inoltre idonea a rappresentare, in modo sufficientemente organico e documentato, i risultati conseguiti dall'Ateneo nel 2025, gli scostamenti rispetto alla programmazione, il raccordo con le risorse impiegate e il contributo delle attività gestionali e istituzionali alla generazione di valore pubblico.

B. Attendibilità dei dati e delle informazioni contenuti nella Relazione sulla Performance

Il presente ambito di analisi è finalizzato a verificare la coerenza tra i contenuti della Relazione sulla Performance riferita all'anno 2025 e quelli del Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2025–2027, con particolare attenzione alla rendicontazione puntuale dei risultati connessi agli obiettivi programmati, sia di performance organizzativa sia individuale, nonché alle eventuali variazioni intervenute nel corso dell'esercizio.

Per quanto riguarda la performance istituzionale, il Nucleo di Valutazione rileva un'adeguata coerenza tra i contenuti della Relazione e quelli del Piano integrato riferito al triennio 2025–2027. La Relazione dà conto del collegamento tra obiettivi strategici, obiettivi operativi, indicatori, target e risultati conseguiti, in continuità con il percorso di integrazione tra performance, valore pubblico, anticorruzione, trasparenza, organizzazione e capitale umano. Tale impostazione consente di individuare con sufficiente chiarezza il nesso tra la programmazione iniziale, le attività realizzate e gli esiti raggiunti, anche con riferimento alle eventuali rimodulazioni e agli scostamenti intervenuti nel corso dell'anno.

Rimane, come già evidenziato nelle precedenti annualità, un ambito di attenzione nel rafforzamento del raccordo tra ciclo della performance, programmazione strategica di Ateneo e programmazione dipartimentale. Nel 2025, tuttavia, si registra un'evoluzione positiva, rappresentata dall'avvio del monitoraggio annuale dei Piani Strategici Dipartimentali attraverso format e linee guida predisposti dal Presidio della Qualità. Tutti i Dipartimenti hanno completato il monitoraggio previa approvazione dei rispettivi Consigli, e le relative schede sono confluite nel Rapporto sulle attività di ricerca previsto dallo Statuto. Tale processo contribuisce a rafforzare la coerenza tra priorità strategiche di Ateneo e strategie delle singole strutture, pur lasciando spazio a ulteriori sviluppi in termini di integrazione con il ciclo della performance.

Il Nucleo rileva inoltre che il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, approvato dal Consiglio di Amministrazione nel 2024 ed entrato a regime nel ciclo successivo, ha continuato a costituire il riferimento metodologico per la misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale. Il sistema collega la valutazione dei comportamenti organizzativi alla corresponsione del budget individuale di produttività, prevedendo una soglia minima di valutazione media pari almeno a 3 per l'attribuzione completa del budget individuale, nei casi in cui gli obiettivi siano stati raggiunti al 100%.

Con riferimento alla performance del personale tecnico-amministrativo, la Relazione offre una rendicontazione dettagliata dei risultati raggiunti, in coerenza con quanto previsto dal PIAO 2025–2027, evidenziando inoltre il grado di raggiungimento degli obiettivi, fornendo elementi utili alla verifica della coerenza tra programmazione, risultati attesi e risultati conseguiti.

La rendicontazione degli obiettivi operativi appare complessivamente chiara e verificabile, anche grazie all'utilizzo dell'applicativo U-GO e alla presenza di schede, report, cronoprogrammi e ulteriori evidenze documentali a supporto. La Relazione consente di distinguere gli obiettivi collegati alle linee strategiche da quelli autonomamente definiti dalle

strutture, permettendo così una lettura articolata sia della dimensione strategica sia della dimensione gestionale e di miglioramento delle attività ordinarie.

Con riferimento agli obiettivi assegnati al Direttore Generale per il 2025, la Relazione dà conto degli obiettivi deliberati dal Consiglio di Amministrazione, relativi allo sviluppo del capitale umano, alla rappresentazione del modello organizzativo di Ateneo e all'integrazione del Piano Strategico di Ateneo con indicatori riferiti alle singole azioni. Gli obiettivi risultano complessivamente raggiunti, con piena realizzazione delle attività previste, fatta eccezione per l'obiettivo relativo al modello organizzativo di Ateneo, che ha registrato un livello di conseguimento pari al 79%.

Per quanto riguarda la performance organizzativa di istituzione, il Nucleo rileva positivamente il progressivo consolidamento del cruscotto POI, costruito a partire dai 14 obiettivi strategici del Piano Strategico di Ateneo e dai relativi indicatori quantitativi e qualitativi. Tale strumento consente una rappresentazione sintetica e strutturata degli esiti della performance istituzionale, favorendo una lettura integrata del contributo delle diverse aree strategiche (didattica, ricerca, terza missione, gestione e comunità universitaria) alla realizzazione delle priorità dell'Ateneo.

Il collegamento tra obiettivi e risorse appare ulteriormente rafforzato rispetto alle annualità precedenti. La documentazione istruttoria evidenzia infatti un raccordo tra obiettivi strategici, obiettivi operativi, risorse mobilitate, costi e personale coinvolto. Tale impostazione risponde alle indicazioni ANVUR in materia di gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio, e contribuisce a rendere più attendibile e verificabile la rappresentazione dei risultati conseguiti.

Nel processo di validazione della Relazione, il Nucleo di Valutazione è altresì tenuto a verificare la presenza e la coerenza degli obiettivi e delle misure legate alla prevenzione della corruzione e alla trasparenza. Tali dimensioni concorrono non solo alla corretta attuazione delle missioni istituzionali, ma anche al rafforzamento dell'integrità dell'azione amministrativa, della responsabilizzazione delle strutture e della fiducia degli stakeholder nei confronti dell'Ateneo. La Relazione dedica a tali aspetti la sottosezione relativa ai rischi corruttivi e alla trasparenza, nella quale vengono illustrati i risultati conseguiti rispetto a quanto programmato nel PIAO 2025–2027. In particolare, sono descritte le attività di supporto svolte dal RPCT e dall'Unità Trasparenza e Anticorruzione, l'integrazione di misure di prevenzione all'interno degli obiettivi di performance, il monitoraggio delle misure programmate e le verifiche effettuate sugli obblighi di pubblicazione nella sezione "Amministrazione Trasparente".

L'analisi condotta dal Nucleo evidenzia che l'Ateneo continua a dedicare attenzione significativa alla gestione del rischio corruttivo e alla promozione della trasparenza, integrando tali tematiche nel ciclo della performance. Per il 2025, ciascuna Direzione di Ateneo e il Sistema Informatico di Ateneo erano tenuti alla realizzazione di almeno una misura nell'ambito di un obiettivo integrato di performance, anticorruzione e trasparenza; le altre strutture erano invece chiamate ad attuare un obiettivo multi-misura, con riferimento, tra l'altro, all'utilizzo del portale Cineca per "Amministrazione Trasparente" e alla rilevazione dei fabbisogni formativi. La presenza di monitoraggi specifici, sia sulle misure integrate negli obiettivi di performance sia sugli obblighi di pubblicazione, rafforza l'attendibilità del quadro informativo restituito dalla Relazione. In particolare, la documentazione segnala controlli sulle rendicontazioni inserite

nell'applicativo U-GO, verifiche dirette sulle misure non integrate in obiettivi di performance e monitoraggi integrali della sezione "Amministrazione Trasparente", oltre a monitoraggi mirati su specifiche sottosezioni.

Merita altresì attenzione il fatto che la Relazione 2025 includa elementi riferiti a ulteriori ambiti trasversali rilevanti per l'attendibilità complessiva della rendicontazione, quali la transizione digitale, il Gender Equality Plan, la formazione del personale, il lavoro agile, la programmazione del personale, il welfare integrativo e l'Assicurazione della Qualità. Tali sezioni consentono di collocare i risultati di performance all'interno di un quadro organizzativo più ampio, nel quale le politiche gestionali sono lette in connessione con la capacità dell'Ateneo di produrre valore pubblico.

Nel 2025 la partecipazione dell'Università di Pisa al Progetto *Good Practice* ha consentito di rafforzare le attività di monitoraggio dell'efficacia percepita, della *customer satisfaction* e dell'efficienza dei servizi amministrativi. I report prodotti nell'ambito del progetto rappresentano una fonte aggiuntiva di riscontro e confronto, utile a corroborare la lettura dei dati interni e a individuare aree di miglioramento in una prospettiva comparativa.

Alla luce di quanto esposto, si ritiene che l'Università di Pisa abbia sviluppato, nel 2025, un sistema coerente di rendicontazione, capace di integrare gli aspetti istituzionali, gestionali e organizzativi della performance con le dimensioni trasversali della legalità, della trasparenza, della qualità, della digitalizzazione e della valorizzazione del capitale umano. Il sistema appare sostenuto da una base documentale articolata e da strumenti di monitoraggio progressivamente più strutturati, che consentono una verifica sufficientemente puntuale dei dati e delle informazioni riportate.

Pertanto, in base agli elementi a disposizione, il Nucleo di Valutazione conclude che la Relazione sulla Performance 2025 possa considerarsi affidabile e che i dati in essa contenuti risultino complessivamente attendibili, coerenti con il ciclo di programmazione e idonei a fornire una rendicontazione trasparente, verificabile e sufficientemente completa dei risultati conseguiti dall'Ateneo nell'anno di riferimento.

C. Comprensibilità della Relazione

La Relazione sulla Performance 2025 dell'Università di Pisa presenta, nel suo complesso, un buon livello di comprensibilità. Il documento risulta strutturato in modo ordinato e articolato, con una suddivisione in sezioni e sottosezioni che consente al lettore di orientarsi tra i diversi ambiti del PIAO e di ricostruire il ciclo della performance nelle sue componenti principali: strategie e valore pubblico, obiettivi di performance, prevenzione della corruzione e trasparenza, organizzazione e capitale umano, monitoraggio e conclusioni.

A giudizio del Nucleo di Valutazione, **la Relazione soddisfa adeguatamente i requisiti di comprensibilità, sinteticità e chiarezza richiamati dall'art. 14, comma 4, lettera c), del Decreto Legislativo n. 150/2009, come modificato dal Decreto Legislativo n. 74/2017.** Tali requisiti assumono particolare rilievo poiché la Relazione non è destinata esclusivamente agli organi interni dell'Ateneo, ma anche ai cittadini, agli utenti dei servizi, alla comunità accademica e agli stakeholder esterni, in una prospettiva di trasparenza, accountability e rendicontazione del valore pubblico generato.

Conclusioni

Alla luce delle considerazioni contenute nei paragrafi precedenti e nella griglia di verifica, il Nucleo di Valutazione ritiene di procedere alla validazione della Relazione sulla Performance 2025 dell'Università di Pisa, in quanto complessivamente conforme al quadro normativo vigente, coerente con le indicazioni metodologiche formulate dal Dipartimento della Funzione Pubblica e dall'ANVUR e rispondente ai requisiti di comprensibilità, chiarezza e attendibilità previsti dall'art. 14, comma 4, lettera c), del Decreto Legislativo n. 150/2009.

La Relazione si configura come uno strumento adeguato di rendicontazione pubblica dei risultati conseguiti dall'Ateneo nel corso del 2025, offrendo una rappresentazione organica del grado di attuazione degli obiettivi programmati e del loro raccordo con il PIAO 2025-2027, il Piano Strategico di Ateneo 2023-2028 e le principali dimensioni del valore pubblico, della performance, della prevenzione della corruzione e trasparenza, dell'organizzazione e del capitale umano.

Il Nucleo rileva positivamente il progressivo consolidamento del sistema integrato di programmazione, monitoraggio e rendicontazione dell'Ateneo, evidenziato dal rafforzamento degli strumenti di monitoraggio strategico e della performance organizzativa, dall'avvio del monitoraggio annuale dei Piani Strategici Dipartimentali, dalla partecipazione al Progetto Good Practice e dalla crescente integrazione tra performance, bilancio, qualità, digitalizzazione, trasparenza e sviluppo del capitale umano.

Permangono alcuni margini di miglioramento, in particolare con riferimento all'ulteriore affinamento degli indicatori, al rafforzamento della misurazione degli impatti e del valore pubblico, alla piena integrazione tra programmazione centrale e dipartimentale e alla valorizzazione del coinvolgimento degli stakeholder. Tali aspetti non incidono tuttavia sulla validabilità complessiva della Relazione e rappresentano opportunità di sviluppo per i successivi cicli di programmazione e rendicontazione.

Alla luce degli elementi esaminati, il Nucleo di Valutazione ritiene che la Relazione sulla Performance 2025 dell'Università di Pisa rappresenti in modo trasparente, verificabile e sufficientemente completo i risultati conseguiti nell'anno di riferimento.

Pertanto, il Nucleo di Valutazione valida la Relazione sulla Performance 2025 dell'Università di Pisa e conferisce mandato agli Uffici competenti di procedere alla pubblicazione dell'attestazione di validazione nella sezione "Amministrazione Trasparente" del sito istituzionale dell'Ateneo, secondo quanto previsto dalla normativa vigente.

Il Presidente del Nucleo di Valutazione
Gionata Carmignani*

** Documento firmato digitalmente ai sensi del Codice amministrazione digitale e norme connesse.*